



破局

传统行业拥抱互联网+之策略与法则

付峥嵘◎著

互联网+时代，传统行业并非无路可走，只是模式不佳
全民创新时代，互联网+并非一用就灵，需要找准风口

**互联网+智能制造+大数据 轻松转型，模式升级
重构商业价值链，创造商业新秩序**



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

破局

传统行业拥抱互联网+
之策略与法则

付峥嵘◎著

互联网+时代，传统行业并非无路可走，只是模式不佳
全民创新时代，互联网+并非一用就灵，需要找准风口

**互联网+智能制造+大数据 轻松转型，模式升级
重构商业价值链，创造商业新秩序**

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

破局：传统行业拥抱互联网+之策略与法则 / 付峥嵘著. — 北京：人民邮电出版社，2016.1
ISBN 978-7-115-40907-2

I. ①破… II. ①付… III. ①网络营销—研究 IV.
①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第260763号

内 容 提 要

“互联网+”对于中国企业来说意味着什么？难道只是简单的行业或者企业互联网化吗？“互联网+”的核心究竟是什么？百度CEO李彦宏在2014年百度联盟峰会上表示，传统PC互联网商业模式在移动互联网时代面临挑战，用户数量不决定一切，不重视对移动互联网商业模式的探索，就像开着豪车酒驾，很刺激但也很危险。

本书着重讲述的是企业商业模式的互联网化，即利用互联网精神（平等、开放、协作、分享）来颠覆和重构整个商业价值链。这也是决定“互联网+传统行业”能否成功的关键所在。本书语言流畅清晰，逻辑严密，案例选取既有代表性，又具有实操指导意义。尤其对那些想要在互联网+领域内做出创新的企业具有一定的借鉴意义。

-
- ◆ 著 付峥嵘
责任编辑 李士振
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：720×960 1/16
印张：16.5 2016年1月第1版
字数：328千字 2016年1月河北第1次印刷
-

定价：45.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

“互联网+” 不是灭传统，只是破传统

当三星、苹果、诺基亚等手机厂商依旧在实体销售中厮杀得难分难解的时候，雷军带着他的小米通过移动互联网开始兜售“参与感”。

短短五年时间，小米被估价 450 亿美元，诺基亚却被碾死在“互联网+”的车轮下。三星和苹果见机行事也傍上了互联网，这才避免了被碾死的结局。

如果我们将目光转移到其他行业，“互联网+”带来的冲击同样不容小觑。

《华盛顿邮报》见证了美国的兴衰史，她陪着美国走过了 1/3 的岁月，在 100 多年历程中，她有着辉煌的记录，获得了数之不尽的荣耀，至今获得了 47 项“普利策奖”，甚至连尼克松总统都曾在它的帮助下“声名远播”。

然而，当互联网到来的时候，这家见证了美国兴衰的报刊却变成了迟钝的老人。在“互联网+媒体”的冲击下，她光芒黯淡，并且早在 2013 年，便成为了互联网大鳄亚马逊掌门人贝索斯的“私人珍藏”。

无独有偶。国美与苏宁在家电销售行业大战多年，苏宁费尽千辛万苦才取得战斗胜利，然而庆祝的香槟尚未打开，却发现自己虽然战胜了国美，也没有成为 NO.1。因为天猫、京东等电商通过互联网的优势已经后来居上，且天猫和京东的搏

杀战况更为精彩。幡然醒悟的苏宁，匆忙联姻互联网，这才使其摆脱了被时代淘汰的命运。

随着互联网的普及，互联网精神已经深入人心，我们也从以信息技术为主的IT时代走进了以数据处理技术为主的DT时代，企业的核心竞争力从“产品和价格”变成了“数据和服务”。在DT时代，“互联网+”已经成为国家战略，谁能站在政策的风口，谁就可以一飞冲天。

但我们需要注意和认清的一个事实是，“互联网+”与传统企业之间是相“+”的关系，不是替代关系。因为每一种传统行业都有自己独特的、不可替代的地方。而且“互联网+”更像是一种能力，一种可以推动传统行业进行转型升级的能力。它就像第二次工业革命中的“电能”一样，如果哪个企业拒绝和互联网相“+”，其结局就像第二次工业革命中拒绝和电能相“+”的企业一样，被扫入历史的尘埃。

那么，传统企业如何和互联网相“+”？现代管理学之父彼得·德鲁克曾说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”然而，这样的观点是否还适用于移动互联网时代呢？

百度CEO李彦宏在2014年百度联盟峰会上表示，传统PC互联网商业模式在移动互联网时代面临挑战，用户数量不决定一切，不重视对移动互联网商业模式的探索，就像开着豪车酒驾，很刺激但也很危险。

显而易见，“互联网+”所对应的并不是简单的行业，谁疏忽了与商业模式的结合，谁忽略了对移动互联网商业模式的探索，谁就将错过这个台风口。

本书通过大量的调研，并结合实际，归纳出了8种通过互联网思维衍生出来的商业模式，而且企业可以通过这8种商业模式与时俱进，从而做到真正的转型

升级。

这 8 种商业模式对于传统企业来说是一种必然选择。

1. 以 C2B 模式引领电商的转型之路。作为电商行业多年的大哥，淘宝早在 2012 年“双十一”期间就开始尝试 C2B 模式，根据买家的需求来制定商品的价格与优惠力度。在活动期间，买家希望得到优惠的商品达到了 400 多万件，其中大部分商品都得到了卖家的响应。这种模式受到了广大消费者以及商家的好评。

2. 以众包模式打开一条全民创新之路。宝洁公司在之前的市场调查中，需要派出大量的人员去现场实地调研，往往会消耗大量的人力物力，虽然产生了一些效果，但是这种高成本的运作模式并不是宝洁所期望的。然而，众包模式的兴起，让宝洁公司可以将任务发布到互联网平台上，调查的范围可以瞬间扩展到全球，并且成本的消耗可以忽略不计。

3. 以长尾模式占领长尾市场。热销产品不再是市场的关键，随着消费者的需求越来越多样化，满足消费者不同的“口味”才是商家制胜的关键。于是，长尾模式将分散的长尾市场重新整合，利用平台的筛选功能以及强大的流量资源，重新占领消费者市场，在与热销产品的博弈之中处于优势地位。

4. 以跨界模式重构产业格局。移动联通等传统的电信垄断企业，或许没想到对自己造成威胁的竟然是一款社交 APP。因为互联网企业可以凭借互联网强大的流量资源，疯狂地跨界“打劫”。跨界的互联网企业就像是挥舞着大棒，疯狂地破坏着传统行业自以为安全的壁垒。

5. 以免费模式狂收金币。如果有人问，什么办法可以无限量地拓展自己的客户群体？答案只有一个——免费模式。在当年所有杀毒软件都是收费的情况下，360 免费杀毒软件横空出世，几乎垄断了杀毒软件市场，现在的 360 杀毒软件，年营业额已经超过了 6 亿美金。

6. 以 O2O 模式无缝连接线上线下的流量。互联网的初衷就是连接一切，将线上与线下的流量做无缝衔接，无论是线下享受服务线上消费，还是线上享受服务线下消费，O2O 的模式正在诠释着互联网连接一切的属性。

7. 以平台模式铸就企业长青之路。如果问，什么动物在我们生活当中出现的频率最高？答案只有一个，那就是“企鹅”——腾讯公司，现在可以说是腾讯帝国。利用强大的 QQ 平台，腾讯发布了数不清的各种应用软件。这种平台模式，能够将消费者聚集到平台之上，发掘新的经济增长点，为企业带来了无限的可能性。

8. 以社群模式构筑移动商业帝国。再大的国家也是有边界的，而互联网是无边界的，所以互联网带来的社群可以无限大，而且可以细分成无数个亚部落。社群模式把熟人经济推到了部落经济时代，也就是说，社群经济将成为未来经济的风向标，其中可以创造的财富无法想象。试想，社群中的人都是有着共同兴趣和爱好的朋友、同事，大家互相信任，所以我们没有理由不相信这是一片天然的商业沃土。

可以说，本书是一本全面讲述如何在互联网新时代通过移动互联网商业模式，把中小微企业从难以落地的“互联网+”理论思维中解脱出来，让其落地执行的实操手册，用真正起作用的方法，帮助传统企业抓住互联网新一波浪潮的机遇，转型升级。

当然，本书也在上半部分通过几篇文章探讨了“互联网+”的由来、“互联网+”在经济转型中将起到的作用，以及在“互联网+”的影响下传统企业的发展方向。

总之，本书告别了简单的“互联网+某种行业”的形式，转用狠、准、快的方式，为传统企业的互联网化提供了新的逻辑、方法和技巧，旨在帮助更多的传统企业获得更大的生存发展空间。

上篇
破局之道

时代变迁，我们从IT时代走入了DT时代，商业环境产生了新的变革，旧的商业模式无法在新环境中帮助企业再续辉煌，反而成了制约企业发展的樊笼，而打破樊笼则取决于企业能否与“互联网+”紧密结合。

第一章 跟随：国家力挺的光辉岁月 /3

- 01 “互联网+”成为国家战略，传统企业刻不容缓 /4
- 02 谁能解读政府口中的关键词，谁就能大成 /8
- 03 站在时代的台风口，猪才能飞上天 /13

第二章 探索：“二马”眼中的下一个机会是什么 /18

- 01 “互联网+”将连接一切 /19
- 02 “互联网+”是一种能力 /22
- 03 创造互联网时代的全球贸易新秩序 /28
- 04 从IT走向DT /31

第三章 远见“互联网+”就是“创客家” /36

- 01 “互联网+”并不神秘，就是创造机遇 /37
- 02 “互联网+”的四个新意 /42
- 03 去种族化、去年龄化、去行业化 /46
- 04 不怕你不懂，就怕你不做 /49

第四章 明智：互联网时代不是产品之争，是模式之战 /55

- 01 彼得·德鲁克的企业竞争论 /56
- 02 小米的成功依靠参与感，而非小米手机 /60
- 03 用户数量不决定一切 /66
- 04 “互联网+商业模式”生成未来 /70

“互联网+”是企业的破局之道，但是要快速、高效地转型升级，单靠“互联网+”思想无法做到。所谓“枪杆子里出政权”，企业需要有“枪”，需要一种可以帮助企业打破传统的有力武器。

第五章 生存之器：以社群模式握指成拳 /77

- 01 社群不是乌合之众 /78
- 02 形成新的痛点需求，解决重聚价值 /82
- 03 社群模式的三张“皮” /86
- 04 去中心化，变现粉丝经济 /90

第六章 颠覆之器：以 C2B 模式星火燎原 /94

- 01 触手可及的私人订制 /95
- 02 从拳头产品走向利基产品 /100
- 03 买家越方便，卖家越得利 /105
- 04 C2B 的未来——天在看，云在算 /109

第七章 重构之器：以无界模式痛下杀手 /113

- 01 煎饼的竞争对手其实是烤串 /114
- 02 不主动改变，就只能被改变 /118
- 03 核心要素再分配，生产关系再构建 /122
- 04 跨界的核心：放弃既得利益，让大家都赚钱 /126

第八章 长青之器：以平台模式构建王国 /130

- 01 平台型企业就是无边界企业 /131
- 02 企业可以放大的三个推手 /135
- 03 平台模式成功的六大条件 /139

04 打造一个多方共赢互利的生态圈 /144

第九章 进化之器：以免费模式疯抢金币 /149

01 免费不仅仅是“生意经”，也是生意本身 /150

02 互联网行业没有价格战，只有免费 /154

03 免费的真正缘由：边际成本为零 /157

04 世界就是一个交叉补贴的大舞台 /160

第十章 汇聚之器：以众包模式集结全民智慧 /165

01 聚集的力量，群体的智慧 /166

02 比专家更专业的业余爱好者 /171

03 一切都可以众包 /174

04 众包游戏的六条规则 /178

第十一章 选择之器：以长尾模式实现逆袭 /184

01 别拿豆包不当干粮 /185

02 从拳头市场，走向长尾市场 /188

03 “尾巴”越长，效果越强 /192

04 大长尾法则 /196

第十二章 价值之器：以 O2O 模式无缝对接 /201

01 O2O 思维：平等、开放、互动、迭代、共享 /202

02 二维码是线上和线下的关键入口 /206

03 让客户觉得每个渠道都有价值 /209

04 实现线上线下、虚实之间的深度融合 /214

第十三章 “智造”之器：互联网+工业4.0释放巨大能量 /219

01 互联网+制造，大数据创造巨大财富 /220

02 智能终端成为企业必争之器 /225

03 如何实现从厂商制造到用户个性化制造的转变 /230

04 物联网链接人与物，打造个性化生态链 /235

第十四章 大数据连接一切，智能引领未来 /241

01 万物互联时代，企业改变才刚刚开始 /242

02 大数据与精准营销构建智能未来 /246

03 数据与云构建人类的共享未来 /251



上篇 破局之道

时代变迁，我们从 IT 时代走入了 DT 时代，商业环境产生了新的变革，旧的商业模式无法在新环境中帮助企业再续辉煌，反而成了制约企业发展的樊笼，而打破樊笼则取决于企业能否与“互联网+”紧密结合。

在 IT 时代，互联网对企业来说是一种工具，一种提高生产效率的工具。当我们走入 DT 时代后，“互联网+”从工具发展成了“道”，一条帮助企业改变商业模式，迅猛发展的破局之道。

“互联网+”的本质是连接、融合、重塑，核心则是跨界融合、创新驱动、组织协同。尤其是当“互联网+”贴上了国家战略标签后，更意味着企业只有及时为自己注入“互联网+”的基因，有效运用“互联网+”的能力才能真正做实、做大、做强。

第一章

跟随：

国家力挺的光辉岁月

01 “互联网 +” 成为国家战略，传统企业刻不容缓

从 1986 年中国发出的第一封电子邮件至今，全国互联网覆盖率已经接近 50%，更有将近 7 亿网民活跃在互联网世界，中国已经成为了名副其实的互联网大国。

然而，互联网在高速发展的 30 年当中，在人们的生活与工作当中充当的角色也在不断发生着变化。

互联网“1.0”时代，互联网往往被当作宣传、科研的工具，而且因其宣传成本低、传播速度快的特性，逐渐取代了传统媒体。例如，越来越多的企业将产品的宣传推广转向了互联网，逐渐减少了电视、报纸、杂志等传统媒体的宣传投入。随之发生变化的是，人们获取信息的途径也逐渐从传统媒体转移到网络中。

互联网“2.0”时代，电子商务兴起，B2B、B2C 等词汇进入到了人们的生活当中。此时，互联网跨空间、跨时间的链接特性凸显，并彻底取代了传统零售商复杂的销售渠道，让消费者可以和厂家直接“脸对脸”交易。人们可以在网上选购样式更多、价格更优惠的商品。淘宝、阿里巴巴等互联网企业，就是趁着这股热潮才有了今日的成就。

互联网“3.0”时代，随着智能手机的风靡，移动互联网成为了主要话题，越来越多的服务型 APP 取代了传统的线下店铺服务。在这样的时代背景下，更多的线下企业开始利用 APP 留住用户，并将消费者放在互联网平台进行统一管理，从而实现企业与消费者的实时沟通——消费者可以在最短时间内获取商品信息，企业也可以通过互联网及时收集客户的反馈信息，最终实现对产品的更新换代。

人们的生活、工作方式，企业的生存、发展方式都在随着互联网的发展发生着翻天覆地的变化，以至于政府机构也积极投身其中。

2015 年两会期间，腾讯公司董事会主席马化腾提出了四个提案，其中就有建议国家支持“互联网+”的提案。

马化腾认为，互联网具备有效降低企业交易成本，提升生产效率的特点；互联网的普及，可以实现人与人之间跨空间的交流，让信息更加对称；互联网可以帮助企业实现升级与优化；互联网与传统行业相结合，可以为企业的改革带来新的机遇。

同时，马化腾在“两会”提案上建议，应该从国家的角度推行“互联网+”的战略发展方针，推动“互联网+”健康发展，促进互联网与传统行业之间的有效融合，加强互联网相关基础设施的建设，在政策、标准等方面，帮助传统企业正确“触网”。



图 1.1.1 移动互联网特性

2015 年 3 月 5 日，李克强总理在《政府工作报告》中提及互联网发展有三处：



1. 对 2014 年互联网作概括，认为互联网金融异军突起，应该支持发展互联网。

2. 对 2015 年做工作部署，全面推进“三网”融合步伐，加快互联网基础设施建设，大力发展快递物流，将互联网消费搞大、做强。

3. 制定“互联网+”计划，将移动互联网、物联网、大数据、云计算等网络技术与传统工业相结合，引导互联网企业走向世界。

由此，“互联网+”已经成为国家战略。当时代在改变，人们的生活习惯在随着时代改变，商业环境也在改变的时候，传统企业还有不改变的理由吗？

在自然界，随着环境的改变，生物的进化路线必然发生改变，这是达尔文的生物进化论。它同样适用于商界，随着商业环境的变化，传统企业的进化路线也应当改变，而且刻不容缓，否则就会被环境淘汰。

诺基亚的没落就是一个典型的反面教材。诺基亚的神话之所以会在一夜之间破灭，不在于它的规模不够大，而是由于它的故步自封，沉醉于自身已有的辉煌。

要知道，诺基亚每年的研发投入是苹果的 5 倍，如用 iPhone 输入文字时，虚拟按键会在触碰时变大的技术，其实并不属于苹果公司，而是诺基亚研发团队的杰作。

而且，诺基亚之所以能够创造移动通信业的神话，其当家人也拥有超强的远见力，甚至看到了时代的发展，并对未来的商业环境做出了准确的预测。2006 年，时任诺基亚 CEO 的康培凯曾判断：互联网与手机在未来将融合在一起，诺基亚将成为移动互联网公司。但不得不令人扼腕叹息的是，诺基亚只是说说，并没有付之于行动。当时间验证了康培凯的预测准